



# Open & onbevangingen de wijk tegemoet

Marcel Spierts & Hugo Post



EINDRAPPORTAGE  
PILOTS COLLECTIVISEREN

HAARLEM





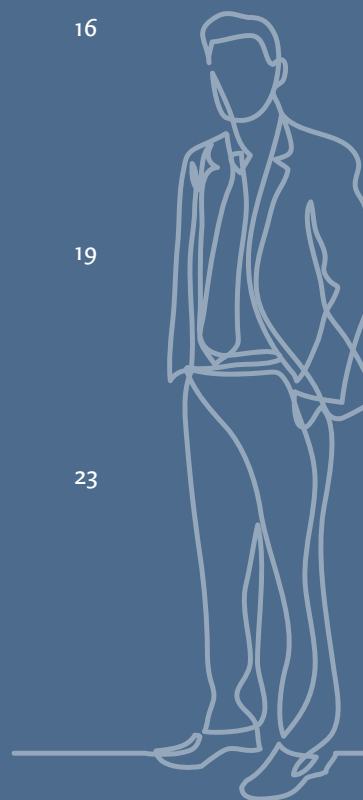
**EINDRAPPORTAGE  
PILOTS COLLECTIVISEREN**

**HAARLEM**

# Inhoud



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>De drie pilots: beschrijving, proces en resultaten</b> | <b>7</b>  |
| 2.1      | Sociaal wijkteam Rozenprieel-Centrum                      |           |
| 2.2      | Sociaal wijkteam Oost 1                                   |           |
| 2.3      | Stop de schulden  |           |
| <b>3</b> | <b>Lessen uit de pilots</b>                               | <b>12</b> |
| 3.1      | De verhouding tussen individueel en collectief werken     |           |
| 3.2      | Rol en positie sociaal wijkteam                           |           |
| 3.3      | Rol opbouwwerk  |           |
| 3.4      | Rol andere stakeholders                                   |           |
| 3.5      | Draagvlak en proces                                       |           |
| <b>4</b> | <b>De toekomst</b>  | <b>16</b> |
| 4.1      | Veranderagenda en -strategie                              |           |
| 4.2      | Werkzame factoren   |           |
| 4.3      | Competenties en professionele habitus                     |           |
| <b>5</b> | <b>Conclusies en aanbevelingen</b>                        | <b>19</b> |
| 5.1      | Conclusies  |           |
| 5.2      | Aanbevelingen   |           |
|          | <b>Bijlagen</b>   | <b>23</b> |





EINDRAPPORTAGE  
PILOTS COLLECTIVISEREN

HAARLEM





# 1 Inleiding

Veel sociaal wijkteams in Nederland zijn zo druk met individuele hulpverlening dat ze aan de meer collectieve functies nauwelijks toekomen. De sociaal wijkteams in Haarlem vormen daar geen uitzondering op. In een conceptuele verkenning – uitgevoerd in opdracht van de Gemeente Haarlem – is in kaart gebracht via welke benaderingen en werkwijzen sociaal wijkteams hun collectieve functies beter vorm kunnen geven en wat de werkzame elementen voor zo'n collectieve aanpak zijn. Op basis van de conceptuele verkenning is gestart met een drietal pilots om ervaring op te doen met collectiviseren vanuit de sociaal wijkteams.

## *Doel van de pilots*

Bij de sociaal wijkteams in Rozenprieel en Oost 1 zijn in het najaar van 2017 twee pilots gestart gericht op 'collectiviseren in brede zin'. In Haarlem Noord-Noord is het project 'Stop de schulden' ten uitvoer gebracht. Het idee was om hier enerzijds aansluiting te zoeken bij het sociaal wijkteam Haarlem Noord-Noord en anderzijds te komen tot een integraal collectiviseringsaanbod.

Het doel van de pilots was om collectiviseren tot een vast bestanddeel van de werkwijze van de sociaal wijkteams te maken. Dat betekent zowel het ontwikkelen van interventies vanuit een collectief perspectief als het in evenwicht brengen daarvan met individuele- en maatwerkinterventies. De pilots waren tevens bedoeld om de sociaal wijkteams nadrukkelijker in de wijk te positioneren en een krachtige verbinding te leggen met de sociale basis.

## *Werkwijze*

Om de doelen van de pilots te bereiken is ingezet op een strategie langs twee sporen. Op de eerste plaats is gezocht naar concrete acties, waarmee op korte termijn resultaten kunnen worden geboekt. Op de tweede plaats is gemikt op het veranderen van de *mindset* van de leden van de sociaal wijkteams, opdat zij een collectieve aanpak in de nabije toekomst kunnen belichamen en uitdragen.

Bij elke pilot is gestart met een introductie van het project collectiviseren en de gedachte achter de pilots. In een gesprek met betrokkenen zijn eerste ideeën verkend en afspraken gemaakt. Vervolgens hebben we via een 'startnotitie' enkele kaders aangedragen. Daarna was het aan betrokkenen om zelf aan de slag te gaan en tot planvorming te komen.

Als ondersteuners hebben we bij onze eigen rol steeds gezocht naar een evenwicht tussen afstand en nabijheid, tussen enthousiasmeren en temperen, tussen aanjagen en loslaten. In de praktijk kwam dat erop neer dat we veel nadruk hebben gelegd op het verduidelijken van het (strategische) belang van collectiviseren. In het verlengde daarvan ging het om het zowel op een andere manier kijken naar behoeften in de wijk als naar de zelf toegepaste werkwijzen vanuit het betreffende sociaal wijkteam. Dit hebben we gedaan door vragen te stellen (Hoe pakken jullie het nu aan? Wat komen jullie daarbij tegen?) en door mogelijkheden voor ontwikkeling of een andere aanpak te illustreren aan de hand van goede praktijken elders. Daarnaast lag binnen alle drie de pilots de nadruk op het zelf oefenen met een andere methodische aanpak om tot collectiviseren te komen.

### *Opzet van de rapportage*

In deze eindrapportage doen we verslag van de pilots. Hoofdstuk 2 beschrijft de gang van zaken bij de drie pilots in het afgelopen half jaar. In hoofdstuk 3 trekken we enkele lessen uit de pilots. In hoofdstuk 4 richten we de blik op de toekomst. Hoe zien strategie en agenda eruit om collectiviseren tot vast bestanddeel van de sociaal wijkteams in Haarlem te maken? Welke competenties zijn daarbij gevraagd en wat zijn de werkzame factoren? Hoofdstuk 5 geeft de conclusies weer van het voorbije pilottraject en bevat aanbevelingen voor het implementeren van collectiviseren in de sociaal wijkteams in Haarlem. Maar voordat we losbarsten willen we de lezer eerst nog kort inwijden in wat we nu precies onder collectiviseren verstaan.

### *Betekeningen van collectiviseren*

In eerste instantie werd er bij de pilots steeds gesproken over ‘collectiveren’. Van Dale kent dit woord echter niet. Van Dale kent wel ‘collectiviseren’ een klein, maar niet onbeduidend verschil. De samenstellers van een recent verschenen rapport over sociaal werk in Vlaanderen spreken ook over collectiviseren, maar daarover zo meteen meer. Van Dale onderscheidt twee betekenissen bij collectiviseren. De eerste betekenis luidt: ‘economisch stelsel dat alle productiemiddelen tot gemeenschappelijk eigendom wil maken’. Bij menigeeen zal hier de weinig positieve associatie opkomen met de manier waarop in de oude Sovjet Unie economie en landbouw waren georganiseerd. De tweede betekenis ‘het vooropstellen van de gemeenschap in plaats van het individu’, komt al dichter in de buurt van het oogmerk van collectiviseren bij sociaal wijkteams. In een van de sociaal wijkteams merkte een van de leden op: *Collectiviseren gaat enigszins in tegen een tijdgeest waarin individualisme de overhand heeft*. Tegelijkertijd zien we echter ook een sterke maatschappelijke beweging die tegenwicht wil bieden tegen de keerzijde of de uitwassen van het individualisme. Denk bijvoorbeeld aan het sociaal-doe-het-zelven, de deeleconomie, doe-democratie of allerlei vormen van burgerinitiatief en sociaal ondernemerschap. Zulke initiatieven liggen meer in lijn met de Latijnse oorsprong van de begrippen ‘collectief’, ‘collectie’ en ‘collecte’, namelijk verzamelen en bijeenbrengen (com [samen] + legere [verzamelen, uitkiezen]). In die laatste betekenis schuilt ook de inzet van collectiviseren voor de sociaal wijkteams en de bredere wijkaanpak: het verzamelen, bijeenbrengen en verenigen van mensen om aan de oplossing van sociale problemen te werken. Om met de Amerikaanse socioloog C. Wright-Mills te spreken: *to translate private troubles into public issues*. Het gaat om het vinden en organiseren van (nieuwe) collectieve oplossingen die bijdragen aan het versterken van (kwetsbare) individuen, groepen en gemeenschappen. De samenstellers van het rapport over sociaal werk in Vlaanderen hechten nog aan een andere betekenis van collectiviseren: “(...) het wijzen op structurele mechanismen die bijdragen aan sociale onrechtvaardigheid en het zoeken naar en voorstellen van collectieve oplossingen om deze mechanismen te bestrijden” (Vandekinderen e.a. 2018). Ook in Nederland gaan er steeds meer stemmen op om deze sociaal-politieke dimensie van collectiviseren meer gewicht te geven.<sup>1</sup>



# 2 De drie pilots:

## beschrijving, proces & resultaten

Bij de start van de pilots in november 2017 was er zowel nieuwsgierigheid en enthousiasme als koud-watervrees en weerstand. Professionals in het sociaal domein hebben het afgelopen decennium veel voor hun kiezen gehad. Zij (en hun 'klanten') hebben de transformatie van de verzorgingsstaat misschien wel het meest direct aan den lijve ondervonden. Sociale professionals vinden dat ze 'van hoger hand' niet veel begrip ontmoeten voor hun complexe praktijk en tonen verlegenheid als het gaat om het vinden van een antwoord op de ontwikkelingen. De pilots boden een kans om daar verandering in te brengen. Veel professionals hebben die kans met beide handen aangegrepen.

### 2.1 Sociaal wijkteam Rozenprieel-Centrum

Bij de start bestond er bij een aantal leden van het sociaal wijkteam aanzienlijke scepsis over de pilot. Wat collectiviseren nu precies inhield was niet voor iedereen duidelijk. Bovendien werd de pilot als 'van bovenaf' ervaren. Er was ook sprake van angst, onzekerheid en schroom om met collectiviseren aan de slag te gaan. Tegelijkertijd stonden de leden van het team er voor open om het gesprek over collectiviseren aan te gaan. Het was al snel duidelijk dat het team zich nadrukkelijk als 'eigenaar' van de pilot beschouwde. Het wilde zelf doelen, werkwijze en tempo bepalen. Het team wilde zich niet voor een karretje laten spannen en waakte ervoor dat het te snel zou gaan. Het accepteerde geen vooruitgeschoven trekkers. De 'groepsdynamiek' binnen het gehele team stond centraal. Het team wilde zich inspannen om de slag naar collectiviseren gezamenlijk te ondernemen en op die manier de pilot tot een succes te maken. Eerste aanzetten tot collectiviserende hulpverlening waren al gemaakt door de opstart van een wandelclub in de wijk.

De vier uur extra inzet ten behoeve van de pilot vanuit Haarlem Effect werd als een enorme stimulans ervaren. De in het sociaal wijkteam werkzame opbouwster voelde zich hierdoor gesteund om de leden van het sociaal wijkteam mee te nemen bij het nadenken over collectiviserende strategieën. De leden van het sociaal wijkteam durfden op hun beurt te brainstormen over mogelijke manieren van aanpak, omdat zij dankzij deze extra inzet ervoerden dat zij geruggesteund werden, zodra het tot een uitvoeringstraject zou komen. Ook voor de gebiedsverbinder biedt deze aanpak voordelen. Met het sociaal wijkteam en opbouwster komen er voor haar twee belangrijke partners bij om de doelstellingen op het gebied van bewonersbetrokkenheid, veiligheid en sociale cohesie te realiseren.

Een eerste poging tot het opstellen van een vanuit het sociaal wijkteam gedragen plan van aanpak ('Klimop'), bleek nog te vroeg te komen. Eerste praktische aanpassingen in werkwijzen waren wel al mogelijk. Zo werd de ontvangstruimte in het buurthuis waar het sociaal wijkteam zetelt iets anders ingericht, zodat het wachten op een afspraak kon worden benut als een informeel moment voor kennismaking, onder het genot van een kopje koffie.

Als het ging om collectiviseren had het team aanvankelijk vooral vragen over de verhouding tot de buurt. Eén van de eerste activiteiten binnen het team betrof het inventariseren van de contacten van de leden van het team met ‘klanten’ en bewoners: Met wie hebben we contact? Waar zit de kwetsbaarheid, zowel in de wijk als bij individuen? Eén van de constatering was dat er bij sommige groepen bewoners veel weerstand zit (tegen ‘het gezag’, tegen ‘het systeem’). Een van de mogelijke uitdagingen bij collectiviseren is hoe je dat los kunt wrikken en om kunt buigen. Dat veronderstelt het ontwikkelen van een visie voor de langere termijn over de identiteit van en de ambitie voor de wijk Rozenprieel, bijvoorbeeld op het gebied van (zelf)zorg, gezondheid, leefbaarheid en opvoeding. Maar zover waren de leden van het sociaal wijkteam op dat moment nog niet. Ze wilden eerst op onderzoek uit om de wijk beter te leren kennen. Door het gesprek met bewoners niet met een hulpverlenersbril op te voeren, ontstaat een meer genuanceerd beeld van de wijk. In onderling overleg is besloten om te starten met het onderzoeken van de vragen en wensen van de bewoners. Daartoe is een vragenlijst opgesteld op grond waarvan in de afgelopen twee maanden gesprekken zijn gevoerd met een twintigtal bewoners. Voor de vragenlijst zijn een aantal thema’s vastgesteld, waaronder thema’s die in het stakeholdersoverleg van de gebiedsverbinder zijn geopperd. Na de eerste ronde gesprekken is ervoor gekozen om aan de gesprekspartners ook namen te vragen van andere bewoners om mee in gesprek te gaan, om op deze manier een sneeuwbaaleffect te creëren.

Na afloop van deze eerste gespreksronde zijn ervaringen met de interviews uitgewisseld. Veel leden van het sociaal wijkteam vonden het spannend om de gesprekken te houden. Voor een aantal van hen was het de eerste keer dat ze op deze manier open en onbevangen gesprekken hielden met bewoners over hun alledaagse besommeringen en hoe ze tegen de wijk aankijken. De leden van het sociaal wijkteam hebben de gesprekken meestal als duo gevoerd, soms ook met een medewerker van Harlem Effect. Ook door andere samenwerkingspartners in de wijk werd de behoefte geuit om deel te nemen aan de gesprekken met de bewoners. Het sociaal wijkteam is voornemens om in de toekomst van dit aanbod gebruik te maken en op regelmatige basis zulke gesprekken te voeren. Dankzij de inzet van extra opbouwwerkuren, kon dit proces in vertrouwen door het hele team opgepakt worden. Bij het uitwisselen van de eerste ervaringen, ontstond bij de leden van het sociaal wijkteam het inzicht dat het houden van deze gesprekken al een eerste vorm van collectiviseren is. Een tweede eyeopener was de ervaring dat het aangaan van een directe interactie met bewoners uit de wijk, los van een door henzelf geformuleerde hulpvraag, op zichzelf al een belangrijke vangst is. Namelijk het proces waarbij de leden van het sociaal wijkteam zich werkelijk met de wijk als geheel verbinden, los van mogelijke opbrengsten in de vorm van bewonersactivering of het vergroten van een wijkgericht sociaal-maatschappelijk aanbod.

## 2.2 Sociaal wijkteam Oost 1

Vanuit de Amsterdamse buurt, maar vooral vanuit de Slachthuisbuurt komen signalen dat bewoners zich noch door de politiek noch door het sociaal wijkteam en de sociale professionals (opbouwwerkers, sociaal-cultureel werkers) gehoord en/of gesteund voelen. Sociale professionals zouden moeilijk aansluiting weten te vinden bij vragen en behoeften van bewoners, zo luidt de kritiek van de ‘traditionele burgemeesters van de buurt’ (wijkraad, Rebut). Ook door de professionals zelf wordt geconstateerd dat buurtvoorzieningen als het Broederhuis, De Hamelink en Kindervreugd relatief gezien een beperkt bereik hebben. Er wordt gezocht naar manieren waarop deze voorzieningen hun functie voor de buurt beter kunnen vervullen.





Eén van de ideeën om daar verandering in te brengen is 'De Wijkfabriek'. Dit idee kent een bijzondere ontwikkelingsgeschiedenis. Het is ontstaan binnen het sociaal wijkteam als antwoord op de transities die Haarlem momenteel doormaakt in het sociaal domein. Bij de start van de pilot is het ook door het sociaal wijkteam naar voren geschoven als een eerste aanzet om inhoud te geven aan collectivisering. Het sociaal wijkteam ziet De Wijkfabriek als een integraal concept, met zowel hulpverlenings- als collectiviseringsaspecten, dat een antwoord kan vormen op de ervaren problematiek in de Amsterdamse buurt en de Slachthuisbuurt. Door via De Wijkfabriek hulpverlening creatiever, dynamischer, leuker en collectiever te maken kan een nieuwe dynamiek in de wijk ontstaan. De Wijkfabriek legt verbinding met en tussen initiatieven van bewoners. Het sociaal wijkteam creëert hiermee gedeeld eigenaarschap, dat wil zeggen (ervaren) betrokkenheid vanuit het sociaal wijkteam naar de wijk toe en omgekeerd. Het idee moet ook aansprekend zijn voor mensen die nu nog niet zo actief zijn, bijvoorbeeld winkeliers, bewoners of in de buurt werkzame kunstenaars.

Voorafgaand aan de start van deze pilot is ervoor gekozen om dit traject niet vanuit het hele sociaal wijkteam door te ontwikkelen, maar door een trekkersgroep bestaande uit twee vertegenwoordigers van het sociaal wijkteam, aangevuld met vier uur extra wijkopbouwwerk vanuit Dock. In de eerste drie brainstormsessies van de trekkersgroep is De Wijkfabriek als een ruw idee geconceptualiseerd. De Wijkfabriek kan verschillende uitwerkingen krijgen, variërend van een gebouw, een buurtkantine, een website tot een keurmerk. Door het 'kleine collectiviserende' in de wijk zichtbaar te maken, beoogt de wijkfabriek nieuwe positieve energie te genereren. Daarbij gaan de bewoners en de in de wijk werkzame (zelf)organisaties zich meer en meer als generatoren van welzijn en verbondenheid identificeren. Dit wordt bewerkstelligd, zo is het idee, door bestaande initiatieven met De Wijkfabriek te verbinden of nieuwe initiatieven vanuit 'het wijkfabriek-denken' te ondersteunen. Initiatieven en actieve bewoners mogen zich tooien met het logo, dat als een soort gemeenschapsteken functioneert. Zo kan De Wijkfabriek uitgroeien tot een sterk en herkenbaar beeldmerk van de wijk. De Wijkfabriek richt zich op bewonersinitiatieven, (sociaal)ondernemerschap en het vergroten van de dynamiek in de wijk. Daartoe zoeken ze ook connectie met bestaande aanpakken, zoals 'de leefstraat' en 'bakkie in de Buurt'. Het sociaal wijkteam en het wijkopbouwwerk zien dat als beproefde middelen om bewoners te benaderen en te interesseren en enthousiasmeren voor De Wijkfabriek. Het opbouwwerk ziet zichzelf als de schakel tussen het sociaal wijkteam, de professionals die vanuit Dock activiteiten voor de buurt ontwikkelen en de actieve bewoners uit de wijk.

De start van het collectiviseringsproces werd bemoeilijkt door een groot aantal vacatures in het sociaal wijkteam. Het team was op dat moment de mening toegedaan dat het over onvoldoende capaciteit beschikte om het idee van De Wijkfabriek verder uit te werken. Al gevolg daarvan is er in het voortraject voor gekozen om drie 'gangmakers' de uitwerking en verdere concretisering van De Wijkfabriek op zich te laten nemen. Uiteindelijk heeft dat tot een plan van aanpak geleid. Dat is echter niet zonder strubbelingen tot stand gekomen. In die zin is het interessant om na te gaan welke factoren de voortgang bemoeilijkten:

- ▶ Gedurende het proces bleek 'commitment' niet voor alle gangmakers vanzelfsprekend te zijn. Dat heeft vooral met het (niet) ervaren van 'gedeeld eigenaarschap' te maken. Gedeeld eigenaarschap bleek voor vaak solistisch werkende opbouwwerkers een opgave, die vraagt voortdurende aandacht en onderhoud.
- ▶ Belemmerend werkte eveneens het gevoel hiervoor geen agendaruimte te kunnen creëren. Het ervaren tijdgebrek van betrokkenen en het niet daadwerkelijk tot een verlegging van prioriteiten binnen de eigen workload kunnen komen, maakte dat de pilot op een aantal momenten verzandde in vergaderen over in plaats van uitvoering geven aan.

- ▶ Binnen de trekkersgroep ontstond een (sluimerende) tegenstelling. Aan de ene kant bestond het idee om via een pragmatische opbouweraanpak klein te beginnen, bijvoorbeeld door bestaande initiatieven met De Wijkfabriek te verbinden of nieuwe initiatieven te starten. Aan de andere kant was het idee om De Wijkfabriek aan te grijpen om een veranderende beroepspraktijk te realiseren. Namelijk door De Wijkfabriek zo te ontwikkelen dat er een ander idee van hulpverleners kon groeien, waarbij het accent verschuift van primair problemen oplossen en diensten verlenen naar een creatievere en dynamischer manier van hulpverleners.
- ▶ Het gelegde contact tussen gangmakers en gemeente verliep ook niet optimaal. Hier werd nadrukkelijk een temporiseringsverschil zichtbaar tussen de interne ontwikkeling van de pilot en de beleidsmatig gevoelde behoefte aan een stroomversnelling bij het ontwikkelen van de aanpak, gezien de ervaren noodzaak aan sociale cohesie in de wijk.

Het gevolg van de haperingen was dat de beschikbaar gestelde middelen vanuit de stad niet leidde tot een eensgezind, collectief doorpakken onder het mom van: nu kunnen we realiseren wat we al die tijd al wilden. Aan het einde van het traject is er vanuit ons als begeleiders voor gekozen om het project in de ‘moederschoot’ van het sociaal wijkteam terug te leggen. In de bijeenkomsten die daaruit voortvloeiden, bleek dat dit de eerder ervaren dynamiek terugbracht. Het enthousiasme gaf direct nieuwe impulsen aan de ideeënvorming, waarbij het team tegelijkertijd getuigde van realiteitszin. Dit heeft geresulteerd in een breed gedragen enthousiasme om De Wijkfabriek dit najaar vanuit het sociaal wijkteam Oost 1 ten uitvoer te brengen.

## 2.3 Stop de schulden

Bij het project ‘Stop de schulden’ kunnen mensen met financiële problemen deelnemen aan een workshop waarin ze onder begeleiding van een vrijwilliger zelf aan de slag gaan met hun schulden. Zo leren deelnemers bij de wekelijkse terugkom-ochtenden hun administratie te ordenen, een budgetoverzicht en een schuldenoverzicht te maken, enzovoort. Tijdens de workshop zijn ook altijd beroepskrachten aanwezig. In december 2017 is in buurtcentrum De Horizon (Haarlem Noord-Noord) een eerste traject van start gegaan, met vier deelnemers en vier vrijwilligers. Het doel van de pilot was om het project door te ontwikkelen en te monitoren, waarbij in het bijzonder oog is voor de ervaringen van de betrokken deelnemers, vrijwilligers en professionals.

Anticiperend op de jaarlijkse belastingaangifte is er tevens een folder gemaakt: “Weg met geldstress”. In de folder is het aanbod in Haarlem opgenomen waar mensen met geldproblemen gebruik van kunnen maken. Behalve ‘Stop de schulden’ zijn er ook initiatieven opgenomen van Humanitas, ‘Stem in de stad’ en gemeente. De folder is tot stand gekomen in samenwerking met Humanitas en Stem in de stad. De productie was in handen van Marketing & Communicatie van Dock. De folder is bedoeld om de doelgroep beter te bereiken. Via de betrokken partners en de sociaal wijkteams moeten werving en doorverwijzing een boost krijgen. Dat heeft er inmiddels toe geleid dat het aantal deelnemers aan Stop de schulden is uitgebreid van vier tot tien. Tevens worden de mogelijkheden onderzocht van het opstarten van een tweede workshop in Schalkwijk. Bij de start van het project collectiviseren was er aanvankelijk ook de ambitie om in Schalkwijk een vierde pilot te starten, waarbij toen gesproken werd over groepsmaatschappelijk werk.

Afgelopen juni is het eerste half jaar van Stop de schulden geëvalueerd. De aanpak lijkt te werken. Cliënten zijn doorgaans tevreden en het succespercentage is hoog, al is het bij de instroom en aanwezigheid soms ‘hollen en stilstaan’. De gecombineerde inzet van vrijwilligers en beroepskrachten lijkt



een succesfactor, evenals de positieve, verwelkomende sfeer en de kwaliteit van de voorzieningen. In dit proces zijn er ook kansen blijven liggen. Zo is er vanuit de initiatiefgroep niet doorgepakt om de folder ook daadwerkelijk als instrument in te zetten. Door de folder op een enthousiasmerende manier te introduceren, zowel op het niveau van de wijk als op het niveau van de in de stad werkzame professionals, had meer effect gesorteerd kunnen worden. Hier werd de inzet van een opbouwwerker als verbinder node gemist.

In het vervolg van de pilot is het zaak om de collectiviseringaspecten van Stop de schulden scherper te krijgen. Ook in relatie tot andere interventies in het Haarlemse rond schuldenproblematiek waar 'peer support' en 'maatjes' nadrukkelijk een rol spelen bij de aanpak. Andere vragen die in de komende periode aan bod zouden kunnen komen: Hoe zit het met het bereik van Stop de schulden? Waarom kiezen cliënten al dan niet voor een aanbod als Stop de schulden? Hoe kan de samenwerking tussen betrokken partijen worden uitgebouwd? Een afstudeeronderzoek van een student van Inholland is inmiddels gestart en zal een antwoord proberen te geven op enkele van de hierboven geformuleerde vragen. Daartoe vinden onder andere interviews plaats met deelnemers, vrijwilligers en professionals.

Ook bij Stop de schulden bleek dat de pilot als 'van bovenaf' werd ervaren. Waarbij met name het 'in de keuken kijken' minder uitnodigde om recepten te delen. Soms bestonden er over en weer beelden en vooroordelen en heerste er argwaan. Niettemin slaagden betrokkenen van Dock, Humanitas en Stem in de stad erin om dat te doorbreken en is er in de pilot op het gebied van samenwerking ook resultaat geboekt. Ze zoeken ook de samenwerking met de gemeente om hun slagkracht te vergroten en te oogsten. Cruciaal bij pilots als deze is om op korte termijn ook kleine successen te boeken en daar ook bij stil te staan en deze te vieren. Terwijl er wel successen zijn geboekt, werden deze echter nauwelijks gevierd. De onvolkomenheden in en tussen samenwerkingspartners werden soms juist wel onder het vergrootglas gelegd.

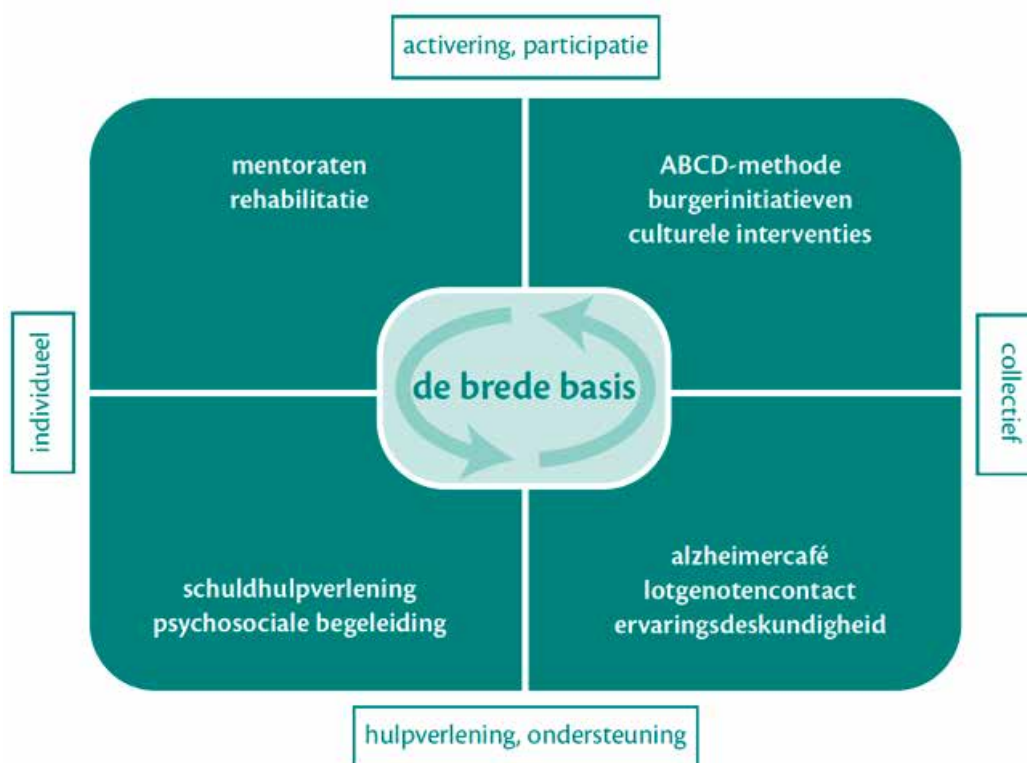
Het sociaal wijkteam van Noord-Noord was via een enthousiast lid wel bij de pilot betrokken, maar voelde zich geen (mede-)eigenaar. Door het vertrek van het bewuste teamlid werd temeer duidelijk dat individuele vertegenwoordiging niet noodzakelijkerwijze bijdraagt aan een gedragen eigenaarschap vanuit het sociaal wijkteam. In die zin had vanaf het begin beter op gezamenlijk eigenaarschap met het sociaal wijkteam ingezet kunnen worden.



# 3 Lessen uit de pilots

## 3.1 De verhouding tussen individueel en collectief werken

Voor veel leden van sociaal wijkteams is collectiviseren onbekend terrein. Goed beschouwd maakt collectiviseren deel uit van een bredere trend binnen het sociaal werk en sociaal wijkteams. Onderstaande matrix geeft een indicatie van de veranderingen die plaatsvinden.<sup>2</sup>



Matrix: de brede basis van het sociaal werk.

Met name voor de leden van sociaal wijkteams die gewend zijn ondersteuning te bieden in individuele gevallen, betekent dit een andere manier van denken en doen. Zij krijgen te maken met de beweging van het kwadrant links beneden naar de andere kwadranten ('van individueel naar collectief' en 'van hulp bieden naar activeren'). Grosso modo geldt dat veel werkers vanuit hun individuele manier van hulp bieden gewend zijn om 'oplossingen te realiseren', terwijl de opdracht tot collectiviseren iets anders vraagt. Dit geldt bijvoorbeeld voor wijkverpleegkundigen, voor Wmo-consulenten en ook voor veel maatschappelijk werkers. Voor de opbouwwerkers in de teams geldt dat zij ervaring hebben met het collectief werken en het activeren van mensen, maar in het sociaal wijkteam juist meer ervaring

<sup>2</sup> De matrix is ontwikkeld door Margot Scholte en Ard Sprinkhuizen en opgenomen in Spierts e.a. (red.) (2017).



opdoen met het bieden van individuele hulp of ondersteuning. Leden van de sociaal wijkteams hoeven niet in alle vier de kwadranten even sterk te zijn. Maar werken aan collectiviseren vanuit sociaal wijkteams veronderstelt wel dat ieder lid gevoel ontwikkelt voor de kwadranten waar hij of zij minder in thuis is. En dat vergt zowel van elk lid individueel als van het team als collectief een forse investering.

### 3.2 Rol en positie van de sociaal wijkteams

De positionering van de sociaal wijkteams is een complexe aangelegenheid. Enerzijds missen ze (nog) de aansluiting met de discussie over de ontwikkeling van de wijk (economisch, fysiek én sociaal) op de langere termijn. Anderzijds zijn ze onvoldoende geworteld in de wijk om aansluiting te vinden bij initiatieven van onderop.

De eigen opdracht van het sociaal wijkteam – een combinatie van individuele en collectieve dienstverlening – speelt zich niet in het luchtledige af. Deze opdracht is onder andere ingebed in een bredere wijkaanpak. Op den duur zullen sociaal wijkteam, gebiedsverbinder, opbouwwerk, sociaal-cultureel werk, bewoners en andere stakeholders tot een gezamenlijk gedragen sociale agenda voor de wijk moeten komen (Penninx 2017). De rol van de sociaal wijkteams zou bij collectiviseren vooral moeten liggen bij signaleren, initiëren, aanjagen en eventueel mede ontwikkelen. Ook dit vraagt van sociaal wijkteams een extra investering om zich goed te positioneren en de juiste tools (vaardigheden) in handen te krijgen.

### 3.3 De rol van het opbouwwerk

Vanaf de start maken opbouwwerkers deel uit van de sociaal wijkteams in Haarlem. In de praktijk blijkt dit een tamelijk eenzame positie te zijn, waarbij de doelen gericht op samenlevingsopbouw vaak het onderspit delven tegenover het casusgericht werken. De plek van het opbouwwerk in relatie tot sociaal wijkteams is op veel plekken in Nederland op dit moment een prangende kwestie. Hoe organiseer je bijvoorbeeld op een goede manier dat sociale professionals zowel hulpverleners waar dat nodig is als aan netwerkontwikkeling doen waar dat kan (De Boer & Hofman 2017 en Van Arum & Rinsampessy 2018)? Hoort opbouwwerk daartoe in het sociaal wijkteam plaats te nemen of juist ernaast?

Het opbouwwerk is bij uitstek in staat om een belangrijke rol te vervullen als schakel tussen het sociaal wijkteam, de bewoners, de gebiedsverbinder en andere stakeholders. Daartoe is het belangrijk dat het opbouwwerk vanuit een sterke positie zowel in als naast het sociaal wijkteam functioneert. In het sociaal wijkteam is het zaak dat de opbouwwerker afstemt op de individuele benadering die plaatsvindt in casussen en daar deels in meegaat. Maar het werk van de opbouwwerker in het sociaal wijkteam mag daar niet toe beperkt blijven. De opbouwwerker heeft vooral als taak om de andere leden van het team mee te nemen in een collectieve benadering en ze uit te dagen om daarin een actieve rol te spelen. De opbouwwerker in het sociaal wijkteam moet tevens kunnen ‘terugvallen’ op ‘regulier’ opbouwwerk in de wijk dat zich bezighoudt met het versterken van (informele) netwerken van bewoners en het smeden van allianties tussen bewoners, professionals en bestuurders. Omgekeerd kan het opbouwwerk vanuit de wijk ook aansluiten bij issues met een collectieve component die vanuit het sociaal wijkteam worden gesignaleerd.



### 3.4 De rol van de gemeente

Vanuit de gemeente proeven we veel ambitie en commitment met betrekking tot de opgave tot collectiviseren. Maar we zien soms ook ongeduld en de (begrijpelijke) neiging om het over te willen nemen. De temporele dimensie bij collectiviseren is niet eenduidig. Tijd is een ambivalente factor. Waar de ene partij klaagt over de tijdsdruk op het proces vindt de ander het te vrijblijvend. Het gaat om het vinden van wederzijds begrip voor elkaars wereld en elkaars tempo (Van Twist e.a. 2014). Twee typen functionarissen spelen vanuit de gemeente een belangrijke rol bij collectiviseren: de teamleiders van de sociaal wijkteams en de gebiedsverbinders.

De teamleiders zijn cruciaal bij het agenderen van het belang van collectiviseren in het sociaal wijkteam naast het casusgericht werken. Tevens moeten de teamleiders toezien op de voorwaarden om aan collectiviseren te kunnen werken, zoals voldoende capaciteit, deskundigheid en tijd. Gebiedsverbinders hebben een typische ‘tussenfunctie’, ze zijn van de gemeente, maar tegelijkertijd zijn ze actief in de wijk en zijn ze er ‘voor’ de bewoners. Gebiedsverbinders snappen hoe de gemeentelijke organisatie functioneert én hoe het buiten op straat gaat, maar ook hoe het werkt aan tafel met professionals en met bewoners die initiatief tonen (Peters e.a. 2010; Van Twist e.a. 2014). Daarbij bewegen gebiedsverbinder en opbouwwerker zich deels op hetzelfde gebied, maar kunnen zij ook veel voor elkaar betekenen. De uitdaging voor de gebiedsverbinder schuilt erin om de opbouwwerker (alsmede de sociaal-cultureel werker, de maatschappelijk werker en de andere professionals in het sociaal wijkteam) mee te nemen in de visieontwikkeling en de uitvoeringspraktijk van de wijkaanpak, terwijl de opbouwwerker omgekeerd de gebiedsverbinder ingangen bij bewoners (initiatieven) kan bezorgen.

### 3.5 Draagvlak en proces

Het proces is bij de drie pilots anders verlopen. In Rozenprieel lag de nadruk op het doorlopen van een gezamenlijk groepsproces binnen het sociaal wijkteam om tot eigenaarschap te komen. Daarbij stonden het opdoen van ervaring en het werken aan doorlopende visie- en werkontwikkeling binnen het sociaal wijkteam centraal. In Oost 1 lag de nadruk op de doorontwikkeling van De Wijkfabriek. Drie gangmakers hebben het voortouw genomen en geprobeerd gaandeweg draagvlak te organiseren binnen het sociaal wijkteam. Vanuit een eigen taakstelling en professionele visie hebben ze getracht het idee van De Wijkfabriek te concretiseren en uit te werken in een plan van aanpak. Onderdeel van dat plan van aanpak vormt het benoemen van de groepen bewoners in de wijk met wie ze een vorm van partnerschap willen ontwikkelen en welke doelen (‘SMART geformuleerd’) ze daarbij nastreven. Bij Stop de schulden betrof het een afgebakend project en zat de uitdaging zowel in het aansluiten van het collectiveringsaanbod bij mensen met schulden als in het leggen van de verbinding met het sociaal wijkteam en het uitbouwen tot een gezamenlijke stedelijke aanpak.

De procesaanpak in de pilots leidt tot interessante *lessons learned* voor de verdere ontwikkeling van de sociaal wijkteams in Haarlem:

- ▶ Eigenaarschap vormt een absolute voorwaarde om collectiviseren in de sociaal wijkteams tot een succes te maken. De gemeente Haarlem heeft een globale visie neergelegd voor de verdere ontwikkeling van sociaal wijkteams, waarin collectiviseren een belangrijke speerpunt vormt (Haker 2016). Door als leden van het sociaal wijkteam in interactie met elkaar deze visie door te ontwikkelen, te concretiseren en afspraken te maken, kan eigenaarschap ontstaan. Met name in Rozenprieel zagen we dat zodra eigenaarschap eenmaal gevoeld wordt, mensen zich er ook steeds meer



naar gaan gedragen en manieren van doen langzaam uitgroeien tot geaccepteerde spelregels van het team.

- ▶ Tijd nemen én tempo maken vormen een subtiel proces (zie ook hiervoor in paragraaf 3.4). In het begin waren er bij alle drie de pilots strubbelingen en obstakels, maar tegelijkertijd werd er vooruitgang geboekt. Strubbelingen en spanningen vormen niet een probleem bij collectiviseren, integendeel, ongemak hoort erbij, het is nodig om collectiviseren tot een succes te maken (Van Twist e.a. 2014).
- ▶ Gedurende de pilots zat er veel emotie bij betrokkenen. Over de cumulatie van taken bij de sociaal wijkteams, over de hoge verwachtingen, over de gevoelde waardering. Het is van belang om dat te onderkennen, te benoemen en daar tijd voor te nemen.
- ▶ De sociaal wijkteams worden overspoeld met talloze oproepen van partnerorganisaties om aan netwerkbijeenkomsten, aanvullende scholing, enzovoort deel te nemen. Dit leidt tot een gedeelde ervaring bij teamleden dat er naast het casusgericht werken een grote extra belasting is van professioneel netwerken en bijscholen. Het is zaak om ook dat bespreekbaar te maken en prioriteiten te stellen.



# 4 De toekomst

## 4.1 Veranderagenda en -strategie

Welke aanwijzingen leveren de pilots op voor een strategie en agenda die ervoor zorgen dat collectiviseren tot het gedachtengoed van de sociaal wijkteams in Haarlem gaat behoren? Op de eerste plaats gaat het om het veranderen van de *mindset* van de leden van het sociaal wijkteam, gericht op 'collectiviseren'. Daarbij is het belangrijk om te benadrukken dat het niet om een geheel nieuwe oriëntatie gaat, maar steeds te zoeken naar de verbinding met de 'oorspronkelijke' vakbekwaamheid van de afzonderlijke leden van het sociaal wijkteam. Tegelijkertijd moet er bereidheid bij de teams bestaan om zich de binnen de gemeente ontwikkelde visie op 'collectiviseren' eigen te maken, deze verder te ontwikkelen, er kennis over te verzamelen en zich praktische vaardigheden eigen te maken.

Een tweede kwestie betreft de positionering van het sociaal wijkteam in de wijk en in het sociaal domein. Er zijn minstens twee valkuilen bij 'collectiviseren' in relatie tot de sociaal wijkteams. De eerste is dat de teams er voortdurend taken bij krijgen. Die kanttekening klonk ook door in de gesprekken met de leden van de wijkteams. In vrijwel alle gesprekken was er overeenstemming over dat sociaal wijkteams niet alle aspecten van 'collectiviseren' in de wijk kunnen oppakken. Dit wordt ook vanuit de gemeente onderstreept. De tweede valkuil bestaat eruit dat sociaal wijkteams onvoldoende oog hebben voor en verbinding hebben met reeds lopende collectieve activiteiten in de wijk. Dat kan zowel initiatieven van burgers betreffen als activiteiten van bestaande maatschappelijke organisaties, variërend van Dock, Haarlem Effect, MEE & De Wering, Hartekamp Groep en SIG Kennemerland tot allerlei kerken en verenigingen. Om de beide valkuilen te vermijden moeten sociaal wijkteams zich expliciet positioneren in de wijk en in het sociale domein. Elk sociaal wijkteam moet zich afvragen welke rol het met het oog op 'collectiviseren' wil spelen in relatie tot andere partijen en stakeholders. Daarbij ligt het voor de hand dat het sociaal wijkteam een meer uitgesproken rol op zich neemt dan tot nu toe het geval is en nauw samenwerkt met de actoren die zich in de schil om het sociaal wijkteam heen bevinden, zoals wijkopbouwwerkers, sociaal-cultureel werkers, jongerenwerkers en kinderwerkers.

De veranderagenda en -strategie van het sociaal wijkteam moet aansluiten bij die van de gemeente. Die afstemming komt niet vanzelf tot stand. Werken aan collectiviseren door het sociaal wijkteam is werken volgens gezamenlijk ontwikkelde 'werkprincipes' (Custers 2017). De leden van sociaal wijkteams opereren in een context die zich grotendeels autonoom en zonder vooraf geplande richting ontwikkelt. Ze kijken wat er nodig is en welke activiteiten ze zouden willen plannen, terwijl ze bezig zijn. Kenmerkend voor de wereld van de wijk is immers juist dat problemen zich onverwacht voordoen, in steeds andere gedaanten. Voor de aanpak zijn steeds andere partijen en andere middelen gewenst. Dat is soms moeilijk te verantwoorden naar de gemeente, waar ze gewend zijn om volgens een vooropgesteld plan te werken (Peters e.a. 2010; Van Twist e.a. 2014). Dat verschil overbruggen vraagt aanpassing van twee kanten. Zoals een van de leden van een sociaal wijkteam het uitdrukte: *Wij zijn aan het oefenen met collectiviseren, maar dat geldt net zo goed voor de gemeente. We zijn samen aan het oefenen.* Bij dat 'samen oefenen' is een belangrijke rol weggelegd voor de teamleiders van de sociaal wijkteams. De teamleiders signaleren, agenderen en organiseren dat beleid en uitvoering ten aanzien van collectiviseren in elkaars verlengde liggen en dat zowel bij de gemeente als in het sociaal wijkteam het probleemeigenaarschap gevoeld wordt.



## 4.2 Werkzame factoren

In de conceptuele verkenning is eerder melding gemaakt van de beschikbare kennis over de factoren die collectieve interventies effectief maken. In de pilots in Rozenprieel en Oost 1 is vooral ervaring opgedaan met het ontwerpen van een visie, de vertaling daarvan in een plan van aanpak en contactleggen. Bij Stop de schulden is daarnaast ook ervaring opgedaan met de uitvoering. In deze rapportage maken we derhalve een onderscheid tussen werkzame factoren en kritische vragen bij het ontwerpen en smeden van plannen, bij het leggen van contacten en bij het uitvoeren.

### *Ontwerpen en het smeden van plannen*

- ▶ Het team moet bereid zijn om vragen en wensen van bewoners te inventariseren en zich daarmee te verbinden.
- ▶ Het team moet prioriteiten stellen en kans zien om een concrete kwestie als speerpunt naar voren te schuiven.
- ▶ Bereid zijn om daar energie en tijd in te stoppen, waarbij het team eventueel op zoek gaat naar tijdelijke extra capaciteit.
- ▶ *Eager* zijn om op korte termijn resultaten te laten zien.
- ▶ De bereidwilligheid om de eigen vakbekwaamheid te onderzoeken en de *mindset* op 'collectiveren' te richten.
- ▶ Genegen om te werken aan visie, kennis en praktische vaardigheden.
- ▶ Er een uitdaging in zien om de positie en rol van het team te heroverwegen.

### *Contactleggen*

- ▶ Kan ik aansluiten bij de motieven van initiatiefnemers of moet ik bijsturen?
- ▶ Kan ik gebruik maken van bestaande netwerken of moet ik de verbinding tussen bewoners, organisaties in de buurt en instanties versterken?
- ▶ Moet ik uitgaan van de logica van burgers of van de logica van organisaties?
- ▶ Het stellen van vragen werkt, het uitstellen van oordelen is een pré. Neem een open en onbevangen houding aan.
- ▶ Probeer zowel aan te sluiten bij bestaande onvrede onder bewoners als bij vernieuwende en creatieve ideeën
- ▶ Probeer proactief contact met actieve bewoners en vrijwilligers te onderhouden.

### *Uitvoeren*

- ▶ Mag ik uitgaan van eigen kracht of moet ik vaardigheden en ondersteuning aanreiken?
- ▶ Toon ik als professional vooral betrokkenheid of dienstbaarheid?
- ▶ Hanteer gelijkwaardig partnerschap als norm voor onderlinge verhoudingen.
- ▶ Probeer via empowerment om gevoelens van onmacht om invloed uit te oefenen op de eigen omgeving te doorbreken.
- ▶ Ontwerp samen met deelnemers informele activiteiten en programma's en hanteer daarbij niet te veel en niet te weinig structuur.
- ▶ Verbindt meerdere partijen en maak dwarsverbindingen.
- ▶ Creativiteit versterkt en opent nieuwe mogelijkheden. Bedenk innovatieve oplossingen.
- ▶ Succes werkt, vergeet successen niet te vieren.

### 4.3 Competenties en professionele habitus

In de omslag naar collectiviseren achten we de vergroting van competenties op het gebied van samenlevingsopbouw onontbeerlijk. Dat geldt zowel bij opbouwwerkers als bij overige leden van de sociaal wijkteams. Het gaat om deskundigheid op het gebied van visieontwikkeling; deskundigheid gericht op strategische samenwerking en verbinding; deskundigheid op methodisch, projectmatig en organisatorisch terrein. Professionals die over deze deskundigheden beschikken of zich deze in de nabije toekomst eigen maken, zouden in de omslag naar collectiviseren meer *in the lead* moeten komen. Op dit moment hebben we sterk de indruk dat er binnen de sociaal wijkteams kansen gemist worden door een onvoldoende stevige professionele habitus. Met professionele habitus bedoelen we een robuuste professionele houding gecombineerd met persoonlijkheid. Bijvoorbeeld door een aansprekende visie op collectiviseren te ontwikkelen, voor die visie op de bres te staan en daar ook steun bij stakeholders voor te verwerven. Dat veronderstelt wel dat er ruimte is om zo'n visie te ontwikkelen en dat leden van sociaal wijkteams worden uitgedaagd om in dat opzicht hun nek uit te steken. Die ruimte en uitdaging zijn er op dit moment naar ons idee onvoldoende.







# 5 Conclusies en aanbevelingen

## 5.1 Conclusies

De pilots collectiviseren in Haarlem vormden een enerverende gebeurtenis. Gedurende de pilots kwamen we veel bevoegenheid en enthousiasme tegen, maar ook weerstand, onzekerheid, onwennigheid en koudwatervrees. De emotionele lading die collectiviseren met zich meebrengt is niet te onderschatten. De spanningen en de tegenstrijdige ervaringen en gevoelens waar collectiviseren mee gepaard gaat, horen erbij. Sterker nog, ze maken er de kracht van uit. Ongemak en misverstanden zijn bij collectiviseren onvermijdelijk, ze zijn in zekere zin nodig voor een goede uitkomst. Collectiviseren tot integraal onderdeel maken van sociaal wijkteams is dus een delicate aangelegenheid. Drie zaken zijn essentieel om de kans op succes te vergroten.

### *Veel aandacht voor het proces*

Collectiviseren binnen sociaal wijkteams komt alleen van de grond als de teamleden zelf aan het stuur zitten: *Nothing About Us Without Us*. Het betekent dat er veel aandacht naar het proces moet uitgaan, naar het realiseren van draagvlak en eigenaarschap. Zulk eigenaarschap ontstaat door ervaring op te doen met aspecten van collectiviseren, door verwondering en successen te ervaren. Succes is alleen mogelijk door een collectief leerproces dat teert op concrete ervaringen van professionals, bewoners en vertegenwoordigers van de gemeente. Daar moet iedereen in en rond het sociaal wijkteam aan meedoen, ook de professionals die zich daarna vooral met individuele hulpverlening bezighouden. Wij hebben ervaren dat er in de teams een sterk besef is van de noodzaak om aan te sluiten bij buurtbewoners. De leden van de sociaal wijkteams zijn bereid om te leren om daar opener en onbevanger in te worden. Tegelijkertijd is de neiging om al te hoge verwachtingen te temperen. In die zin is men in de teams behept met een nodige portie realisme.

### *Een visie die stuurt en selecteert*

Een tweede factor betreft het ontwikkelen van een visie. Daarbij gaat het zowel om een visie op collectiviseren als een visie op het werk van het sociaal wijkteam als geheel. Beide zaken kunnen niet los van elkaar worden gezien. Op de eerste plaats omdat de taakopvatting over collectiviseren direct samenhangt met de andere taken van het sociaal wijkteam. Op de tweede plaats omdat er keuzes gemaakt moeten worden en prioriteiten gesteld. Een visie op de opdracht en de taken van het team is daarbij onontbeerlijk. Zo'n visie is eveneens nodig om de eigen rol en positie helder te krijgen en te houden, zowel in de wijk als tegenover andere stakeholders. Dat geldt ook voor de vraag met wie wordt samengewerkt, hoe er wordt samengewerkt en welke partijen daarin voorrang krijgen.

### *Collectiviseren samen met de wijk*

Een derde succesfactor bestaat uit de kunst om een visie op collectiviseren ook praktisch te vertalen. Daarbij is het ontwikkelen van een relatie met de buurt en zicht op wat er in de buurt speelt, de maat van alle dingen. Het opbouwen van vertrouwen in de buurt, het wegnemen van wantrouwen onder bewoners naar instituties. Het biedt ook de mogelijkheid om weer eigenaarschap bij bewoners over

de buurt te bevorderen, iets wat misschien wel de kern uitmaakt van collectiviseren. En dat begint en eindigt met vragen ophalen, bij bestaande initiatieven aansluiten en tot nieuwe initiatieven komen, informele netwerken en structuren versterken. Herstellen van vertrouwen, eigenaarschap bevorderen, is ook waar de gemeente belang in stelt en waar zij het belang van de sociale basis in naar voren schuift. Zonder de verwachtingen hieromtrent al te zeer op te pompen, schuilt er ook een uitdaging voor de sociaal wijkteams om bij deze sociale basis aan te sluiten en deze te versterken.

## 5.2 Aanbevelingen

De drie hiervoor als succesfactoren gepresenteerde conclusies kunnen tevens als aanbevelingen gelden. Tot slot geven we nog enkele praktische aanbevelingen om collectiviseren tot speerpunt te maken van de sociaal wijkteams in Haarlem.

### *Lever maatwerk per sociaal wijkteam*

Elk sociaal wijkteam kent eigen accenten qua geschiedenis, samenstelling en werkwijze. En nog belangrijker: elk sociaal wijkteam wordt gekleurd door de wijk waarin het zich bevindt. Dat geldt in het bijzonder voor de opgave tot collectiviseren. Inhoud geven aan de collectieve functie kan niet zonder verbinding met de sociale basis en die is nu juist voor elke wijk uniek. Dat vraagt per sociaal wijkteam om maatwerk bij het zoeken naar de juiste balans tussen individuele en collectieve dienstverlening. Het proces van collectiviseren – dat gezien de ambitie van de gemeente geldt als een belangrijk onderdeel van de opdracht van sociaal wijkteams – is een complex proces dat per afzonderlijk sociaal wijkteam doorlopen dient te worden. De teamleiders spelen een voorname rol bij het agenderen, faciliteren en ondersteunen van het proces van collectiviseren binnen het team. Het team zelf neemt de lead bij het invullen van de opgave tot collectiviseren.

Team en teamleider kunnen gezamenlijk werken aan visieontwikkeling, uitmondend in een ‘afwegingskader’ of ‘toetsingskader’ voor collectieve en individuele interventies. Zo’n afwegings- of toetsingskader helpt bij het vinden van antwoorden op vragen als: Zijn we voldoende zichtbaar en aanwezig in de wijk? Om wiens problemen of vragen gaat het? Welke kansen zien we en welke doelen dienen we? Werken we voor bewoners, gemeente, moederorganisatie of andere organisaties? Wat is de levensvatbaarheid van een initiatief? Wat kunnen bewoners zelf en wat wordt van ons gevraagd? Hoe is de verhouding tussen vraag en aanbod? Sluiten we aan op het tempo van bewoners?

### *Zoek samenhang met de wijkaanpak*

De opdracht van het sociaal wijkteam tot collectiviseren, zo constateerden we in paragraaf 3.2, speelt zich niet in het luchtledige af. Deze opdracht is ingebed in een bredere wijkaanpak. *De basis van wijkgericht werken is het bouwen aan een netwerk, de bewoners kennen, weten welke organisaties en activiteiten er zijn, het koppelen van bewoners aan activiteiten en aan elkaar. En niet te vergeten: aandacht voor wat iemand wel kan en wil.*<sup>3</sup> Cruciaal is de samenwerking tussen gebiedsverbinder, sociaal wijkteam en opbouwwerk. Zij vormen als het ware de dragende driehoek die de sociale pijler van de wijkaanpak vorm moet geven. De gebiedsverbinder heeft een brede scoop, met aandacht voor sociale-, fysieke-, economische- en veiligheidsaspecten. Het opbouwwerk kent de wijk en zijn bewoners, verbindt de sociale initiatieven en draagt zorg voor samenhang en cohesie op het niveau van de wijk. Het sociaal wijkteam richt zich op individuele noden, maar signaleert, adresseert en verbindt met het oog op de kansen en mogelijkheden voor een collectieve aanpak. De uitdaging voor gebiedsverbinder, opbouwwerk en sociaal



wijkteam is om samen met bewoners en andere stakeholders tot een gezamenlijk gedragen sociale agenda voor de wijk te komen.

#### *Investeer in samenlevingsopbouw*

Om doelen op het gebied van samenlevingsopbouw te bereiken, die de gemeente nastreeft, is een belangrijke rol weggelegd voor opbouwwerk. Ook het versterken van de sociale basis vraagt om methoden die vooral in het opbouwwerk hun sporen hebben verdiend (Van Pelt & Repetur 2018). In paragraaf 3.3 hebben we in het kielzog van de landelijke discussie de vraag opgeworpen hoe dit opbouwwerk het beste georganiseerd kan zijn: in het sociaal wijkteam, ernaast, of een combinatie van beiden? De ervaringen met de pilots hebben ons gesterkt in de opvatting dat een combinatie noodzakelijk is. Het combineren van opbouwwerkinzet vanuit het sociaal wijkteam met wijkopbouwwerk, kan een grote meerwaarde genereren. De inzet van de opbouwwerker binnen het sociaal wijkteam is essentieel om de andere teamleden mee te nemen in een collectiviseringsaanpak. Ook bij categorale collectiviseringsinitiatieven, zoals bijvoorbeeld 'Stop de Schulden', zagen we dat een prominente rol voor het opbouwwerk is weggelegd als het gaat om een goede inbedding van het project naar de wijk en binnen de professionele setting van het sociaal wijkteam en de hierom heen werkzame schil van professionals.

Het maken van de verbinding met de wijk vanuit de sociaal wijkteams kan echter niet alleen rusten op de schouders van een eenzame opbouwwerker. We zijn van oordeel dat daartoe per sociaal wijkteam extra capaciteit opbouwwerk noodzakelijk is, bovenop het bestaande wijkopbouwwerk. De omvang van die extra capaciteit kan uiteraard per wijk verschillen, afhankelijk van de opgave die er ligt voor de wijk en/of het gebied. Maar een omvang van minimaal 0,5 fte. extra opbouwwerkinzet per sociaal wijkteam lijkt ons een verstandig richtpunt. Dit extra opbouwwerk zal vooral moeten functioneren als schakel tussen het sociaal wijkteam en de wijk. Behalve de basiscompetenties van een opbouwwerker, worden van deze functionaris extra kwaliteiten verwacht op het gebied van strategische vermogens, interprofessionele competenties en de vaardigheid om proactief bij te dragen aan een betere combinatie van individuele en collectieve dienstverlening (De Waal 2018).

#### *Organiseer dynamische werkplaatsen*

Het versterken van collectiviseren en het verder ontwikkelen van de sociaal wijkteams kan het beste plaats vinden in een werkplaatsachtige structuur. Werkplaatsen vormen een uiterst geschikt vehikel om het eigenaarschap van de leden van sociaal wijkteams te ontwikkelen en te borgen. Werkplaatsen hebben als voordeel dat ze ruimte scheppen om afstand te nemen van de waan van de dag, maar tegelijkertijd de eigen praktijk van het team centraal te blijven stellen. We wezen er in paragraaf 3.5 al op dat sociaal wijkteams met hoge verwachtingen te maken krijgen en soms overspoeld dreigen te worden door een grote hoeveelheid taken, scholing, uitnodiging tot samenwerking, enzovoort. Een werkplaats kan een plek en stimulans zijn om als team visie te ontwikkelen, keuzes te maken en grip te houden. Werkplaatsen laten zich bovendien schakelen. We hebben gepleit voor maatwerk per team, maar dat hoeft niet te leiden tot een solovoorstelling. Zo verdient bijvoorbeeld competentieontwikkeling een gecombineerde aanpak van stedelijke initiatieven en maatwerk per sociaal wijkteam. Het is belangrijk dat sociaal wijkteams afzonderlijk ervaring opdoen met praktische vormen van collectivisering. Maar we adviseren ook om ter inspiratie werk te maken van het stedelijk uitwisselen van ervaringen met collectivisering. Wellicht te beginnen met een presentatie van de resultaten van deze pilots. Ook voor stedelijke uitwisseling lenen werkplaatsachtige meetings zich bij uitstek. De gebiedsverbinders kunnen in zo'n setting eveneens een belangrijke rol vervullen. Tevens schuilt een voorname uitdaging erin om ook actieve bewoners op den duur bij zulke meetings te betrekken.

*Last but not least*

Aan het eind van deze rapportage willen we iedereen bedanken die direct of indirect heeft bijgedragen aan de collectieve inspanning van de pilots: leden van de sociaal wijkteams, deelnemers aan de projectgroep, vertegenwoordigers van de gemeente en samenwerkingspartners. Als onderzoekers en ondersteuners hebben we veel energie, betrokkenheid en enthousiasme geproefd. We hopen dat de uitkomsten van de pilots een rol spelen bij het versterken van de sociaal wijkteams en de bijdrage die ze leveren aan veerkrachtige wijken en een sterke Haarlemse samenleving.





# Bijlagen

## 1. Literatuur

---

- ▶ Arum, S. van & Rinsampessy, J. (2018). 'Margriet is er gewoon. Hoe wijkteams sociaal weefsel kunnen versterken. In: *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*, 111(2), p. 8-11.
- ▶ Boer, N. de & Hofman, J. (2017). 'Er is echt iets anders nodig. Opbouwwerkers en de wijkteams'. *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*, 110(1), 12-15.
- ▶ Custers, J. (red.) (2017). *Zelfsturing 3.0. 15 jaar Gemeenschapsontwikkeling door Zelfsturing in de gemeente Peel en Maas*. Peel en Maas: Gemeente Peel en Maas.
- ▶ Haker, P. (2016). *Doorontwikkeling sociaal wijkteam*. Haarlem: Gemeente Haarlem.
- ▶ Houte de Lange, S. ten & Bosch, A. van den (2016). *Toeval bestaat niet. Tijd voor een goede samenwerking tussen wijkteams en actieve bewoners*. Utrecht: Integraal Werken in de Wijk (IWW).
- ▶ Peeters, R., Steen, M. van der & Twist, M. van der (2010). *De logica van het ongepaste. Over de professionalisering van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*. Den Haag: NSOB.
- ▶ Pelt, M. van & Repetur, L. (2018). *De sociale basis: terug van weggeweest*. Utrecht: Movisie.
- ▶ Penninx, K. (red.) (2017). *Kompas Sociale Wijkagenda. Handreiking samenwerken met bewoners voor sociale professionals*. Medemblik: Gemeente Medemblik.
- ▶ Scholte, M. (2018). *Op de barricaden?! Over sociaal werk, probleemconfiguraties en de aanpak van structurele problemen*. Marie Kamphuis Lezing 2018.
- ▶ Spierts, M., Sprinkhuizen, A., Scholte, M., Hoijsink, M., Jonge, E. de & Doorn, L. van (red.) (2017). *De brede basis van het sociaal werk. Grondslagen, methoden en praktijken*. Bussum: Coutinho.
- ▶ Twist, M. van, Steen, M. van der & Wendt, A. (2014). *Gewoon, in Amsterdam-West. Een zoektocht naar het bijzondere van alledaagse participatiepraktijken*. Den Haag: NSOB.
- ▶ Vandekinderen, C., Roose, R., Raeymaeckers, P. & Hermans, K. (2018). *Sociaalwerkconferentie 2018, Sterk Sociaal Werk. Eindrapport*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- ▶ Waal, V. de (red.) (2018). *Interprofessioneel werken en innoveren in teams. Samenwerking in nieuwe praktijken*. Bussum: Coutinho.

## 2. Samenstelling projectgroep

---

- ▶ Sjoerd Bakker – Gemeente Haarlem
- ▶ Mirjam Boxhoorn – Gemeente Haarlem
- ▶ Michelle Drion – Haarlem Effect
- ▶ Dick Jansen – Dock
- ▶ Anne-Ruth Leenman – Gemeente Haarlem
- ▶ Olga Meijer – Gemeente Haarlem
- ▶ Esther Metekohy – Mee & De Weering
- ▶ Ard Sprinkhuizen – Hogeschool Inholland (per 1-6-2018 Hogeschool Utrecht)
- ▶ Mienke Zijlmans – Gemeente Haarlem



# Colofon

|                  |   |
|------------------|---|
| Opdrachtgever    | Gemeente Haarlem  |
| Auteurs          | Marcel Spierts en Hugo Post   |
| Grafisch ontwerp | Linda van Eijndhoven, studio x-hoogte   |
| Uitgave          | Marcel Spierts Onderzoek & Ontwikkeling, Hilvarenbeek 2018<br>T 06 53 426 428<br>E <a href="mailto:mspierts@xs4all.nl">mspierts@xs4all.nl</a><br>I <a href="http://marcelspierts.nl">marcelspierts.nl</a> |

